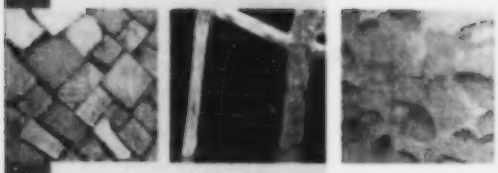


CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

2005-2006

PLAN D'ACTION

La gestion par résultats

Québec

CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

2005-2006

PLAN D'ACTION

Québec

Dépôt légal – 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-45371-9
ISSN : 1497-6005
© Gouvernement du Québec, 2005

MESSAGE DE LA DIRECTRICE

L'équipe du Centre de conservation du Québec s'efforcera au cours de l'année 2005-2006 de poser de nouveaux jalons, dans la foulée de la modernisation de l'État. Déjà engagée depuis 1995 dans une approche de gestion par résultats en raison de son statut d'unité autonome de service, puis d'agence gouvernementale en novembre 2002, cette institution nationale s'est engagée dans l'actualisation de ses orientations stratégiques, suivie de la définition de nouveaux objectifs et de nouveaux indicateurs de performance. La collaboration se poursuivra aussi avec les autorités du Ministère et les dirigeants des musées d'État, dans la foulée de la création du Service de soutien aux institutions muséales, en vue d'assurer la reconfiguration du soutien au réseau muséal québécois.

L'offre de service du Centre en matière de formation des responsables de la préservation et de la mise en valeur du patrimoine connaîtra une importante avancée grâce à l'établissement de nouveaux partenariats. D'une part, l'action conjointe de l'Institut canadien de conservation et du Centre de conservation du Québec a pour effet de multiplier les occasions de formation continue pour les membres de la Société des musées québécois. D'autre part, le projet de créer à l'Université Laval un cours en conservation préventive contribuera à faire des bacheliers en archéologie, en archivistique, en ethnologie, en histoire, en histoire de l'art et en muséologie, de meilleurs alliés dans la protection des œuvres d'art et des artefacts.

Le mandat d'information et de sensibilisation sera lui aussi mis en exergue par la préparation au cours de l'année d'un guide pour la conception et l'entretien des œuvres d'art public, qui sera réalisé en collaboration avec le Service de l'intégration des arts à l'architecture du Ministère. Le Centre verra de plus à continuer le développement sur son site Web de la base de données *PréservArt*, par l'ajout d'informations sur les produits et les équipements utilisés en conservation préventive.

La mise en œuvre de ce plan d'action s'effectuera dans un souci d'amélioration de la qualité de vie au travail, entre autres, par la poursuite d'un projet d'ergonomie participative avec le concours de l'Association paritaire en santé et sécurité – section administration publique (APSSAP) – au sein des ateliers de restauration. Le premier facteur de succès de nos projets annuels étant, sans contredit, la motivation et le bien-être des membres de l'équipe.

La directrice du Centre de conservation du Québec,

Murielle Doyle

TABLE DES MATIÈRES

1 PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC 7

1.1 Le Centre de conservation du Québec 7
1.2 La mission 7
1.3 La clientèle et les services 9

2 ORIENTATIONS 9

2.1 Orientations stratégiques 9
2.2 Les enjeux 11

2.2.1 Partage des services 11
2.2.2 Les quotas 11
2.2.3 Choix des interventions 12

3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 12

3.1 Objectifs de production 13

3.1.1 Services financés par le Ministère 13
3.1.2 Services facturés 14

3.2 Facteurs de contingence 15
3.3 Performance et coût de revient 15
3.4 Qualité des services 16
3.5 Projets spécifiques liés à la gestion 17

3.5.1 Actualisation des orientations stratégiques 17
3.5.2 Gestion des ressources humaines 17
3.5.3 Activités de communication 17
3.5.4 Technologies de l'information 17

3.6 Projets spécifiques liés aux travaux scientifiques 18

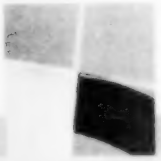
3.6.1 Publications 18
3.6.2 Formation dispensée 18

ANNEXE 1 Indicateurs de performance 2005-2006 20

ANNEXE 2 Indicateurs de qualité de service 21

ANNEXE 3 Répartition des quotas 2005-2006 22

ANNEXE 4 Organigramme du Centre de conservation du Québec 23



1 PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

1.1 Le Centre de conservation du Québec

Le Centre de conservation du Québec (ci-après appelé le Centre) a été créé le 1er avril 1979 à partir des ressources rendues disponibles à la suite de la fermeture du Laboratoire régional de l'Institut canadien de conservation et par l'ajout de quelques effectifs fournis par l'ex-Direction générale du patrimoine et le Musée du Québec. Le Centre relevait, jusqu'à sa transformation en Unité autonome de service, en 1995, d'une direction générale du ministère de la Culture et des Communications. La signature d'une convention de performance et d'imputabilité avec la ministre d'État à la Culture et aux Communications lui a conféré, en novembre 2002, le statut d'agence gouvernementale au sein du Ministère, conformément à la Loi sur l'administration publique.

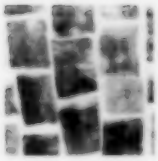
Dans le présent texte, la forme masculine désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Les activités et les ressources du Centre sont régies par la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications (ci-après appelé le Ministère), la Loi sur la fonction publique, la Loi sur l'administration financière et la Loi sur l'administration publique ainsi que par les règles encadrant la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et communicationnelles. Ces lois et ces règles sont autant de balises qui assurent à la population et à la clientèle du Centre, de même qu'à son personnel, une saine gestion de ses activités, et ce, conformément à la volonté gouvernementale d'équité et de transparence. En outre, le Centre contribue à l'application de la Loi sur les biens culturels, de la Loi sur les musées nationaux, de la Loi sur les archives, ainsi qu'à celle de la Politique muséale du Ministère.

1.2 La mission

À titre de responsable de l'application de la Politique culturelle du Québec, le Ministère s'est vu confier, entre autres, le mandat de valoriser l'héritage culturel.

Son rôle consiste notamment à soutenir l'action des municipalités et des autres partenaires œuvrant dans le domaine du patrimoine et à favoriser l'émergence d'un réseau cohérent et dynamique d'institutions comme des musées, des centres d'archives ou des lieux d'interprétation.



Le Centre de conservation du Québec est donc un des outils que s'est donnés le Ministère pour contribuer à la conservation préventive et à la restauration du patrimoine mobilier du Québec en vue d'une meilleure accessibilité et d'une valorisation de l'héritage culturel du Québec.

Dans le cadre de sa mission, le mandat du Centre consiste à :

- fournir des services professionnels de restauration et d'expertise ;
- sensibiliser les institutions muséales, archivistiques et autres à l'importance de la conservation préventive ;
- encourager le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

Le Centre représente à la fois la seule institution gouvernementale et la plus importante équipe de conservation-restauration au Québec, tant par le nombre des personnes que par les spécialités regroupées. Il joue donc un rôle de premier plan par ses interventions directes et par son expertise auprès des divers réseaux québécois engagés dans la conservation du patrimoine mobilier.

Le soutien que le Ministère accorde annuellement au Centre, à titre de contribution à la conservation du patrimoine mobilier, permet le regroupement d'une équipe de spécialistes capables d'assurer un service de base auprès d'une vaste clientèle dans une approche de rationalisation et de planification des interventions. Cette approche garantit du même coup l'utilisation optimale d'une précieuse expertise et d'infrastructures coûteuses.

Les services du Centre, grâce à l'expertise des professionnels qui y sont rattachés, permettent à l'État québécois de préserver de façon optimale des biens patrimoniaux de très grande valeur acquis et conservés à grands frais.

Le Centre s'est donné des orientations stratégiques qui guident ses actions et contribuent à les rendre plus efficaces et efficientes (voir au point 2.1).

Un comité consultatif composé de sept personnes, qui représentent les diverses clientèles du Centre, conseille la sous-ministre et la directrice en ce qui a trait aux attentes au regard des produits et services livrés par l'institution. Il peut donner son avis relativement aux objectifs, aux cibles de résultats et aux indicateurs de performance énoncés dans le plan d'action annuel.

1.3 La clientèle et les services

La clientèle du Centre comprend : (A) les gestionnaires des collections d'État ; (B) les institutions muséales reconnues et subventionnées au fonctionnement par le Ministère, ainsi que les centres agréés d'archives privées.

Elle comprend aussi : (C) les institutions muséales reconnues par le Ministère ; (D) les propriétaires de biens classés en vertu de la Loi sur les biens culturels ; (E) les organismes à but non lucratif (OBNL) impliqués dans le domaine, dont les fabriques, les municipalités, les universités, etc. ; ainsi que (F) les particuliers et les entreprises.

Les services de restauration et les interventions majeures d'expertise sont compris dans les quotas de services financés par le Ministère pour les clientèles A et B. Tous les autres services sont facturés, à l'exception des services sommaires d'expertise qui sont rendus selon la disponibilité des ressources.

Le Centre offre à sa clientèle quatre catégories de services : restauration, expertise, information-sensibilisation et formation.

Restauration

Les restaurateurs du Centre travaillent dans sept ateliers spécialisés en peinture, sculpture, textile, meuble, papier, métal et archéologie-ethnologie.

À titre d'institution nationale, le Centre recherche l'excellence et, à cette fin, il utilise comme référence le *Code de déontologie et guide du praticien*, de l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels et de l'Association canadienne des restaurateurs professionnels.

En vertu de ce code de déontologie, le Centre s'engage, entre autres, à produire des traitements axés sur l'excellence, à les faire autoriser par le propriétaire de l'œuvre et par l'auteur le cas échéant, à bien documenter ses interventions, à procéder à tous les examens requis, à produire des rapports d'intervention, à faire des traitements réversibles dans le respect de l'intégrité de l'œuvre et à informer le propriétaire des soins à prendre.

Expertise

Les services d'expertise sont offerts pour l'évaluation de l'état des collections, l'établissement de devis de restauration, l'évaluation des conditions et des pratiques de conservation, la construction et l'aménagement d'équipements de conservation et de diffusion.

Information-sensibilisation

Par divers moyens, notamment la production de documents écrits et audiovisuels, le Centre encourage le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

Les services d'information-sensibilisation du Centre portent sur la conservation préventive et la prévention des sinistres ; ils prennent la forme de documents d'information, d'outils de sensibilisation et de présence dans les médias.

Formation

En matière de conservation préventive, le Centre contribue, par des conférences, des ateliers, des stages, des vidéos, et autres, au perfectionnement du personnel qui travaille dans les diverses institutions qu'il dessert. De plus, il participe à la formation universitaire ainsi qu'à la formation continue des archéologues, des muséologues, des archivistes, des historiens d'art ou des artistes.

En ce qui a trait à la restauration, sa contribution consiste essentiellement à recevoir en stage de formation des étudiants inscrits à un programme universitaire (ou l'équivalent) offert par une institution reconnue ou en stage de perfectionnement des restaurateurs déjà formés ; les stagiaires ne déboursent pas de frais de stage et ne reçoivent aucune rémunération de la part du Centre.

2 ORIENTATIONS

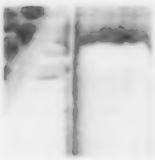
2.1 Orientations stratégiques

Le Centre vise des orientations stratégiques qui lui permettent de jouer pleinement son rôle d'institution nationale ayant à la fois un mandat concret de service et une responsabilité de chef de file dans le domaine de la conservation.

- Maintenir un niveau de qualité des services offerts conforme aux normes internationales

  Compte tenu notamment de l'importance du patrimoine à conserver et à restaurer et du leadership

qu'il doit assumer dans ces domaines, le personnel du Centre est appelé à produire en tout temps des services de qualité exceptionnelle.



- **Élargir l'accessibilité des services à un plus grand nombre d'utilisateurs**

  Les services-conseils sont ouverts à tous les organismes à but non lucratif selon la disponibilité des ressources ; les services de restauration sont réservés aux collections d'État, aux institutions muséales reconnues et subventionnées et aux centres agréés d'archives privées. Enfin, par l'intermédiaire des services facturés, toute institution ou tout citoyen du Québec peut profiter des services du Centre. Il en résulte une utilisation accrue des équipements et des locaux, tant par les restaurateurs occasionnels embauchés pour rendre ces services rémunérés, que par les stagiaires que l'institution accueille chaque année.

- **Maintenir les coûts de gestion à un niveau raisonnable**

  Les ressources affectées à l'administration sont gérées de façon rigoureuse en assurant toutefois le financement des services incontournables de promotion de l'institution et de sensibilisation de la communauté à la conservation préventive.

- **Augmenter les services en restauration et en conservation préventive à grand impact pour la clientèle et la population**

  La sélection des projets à réaliser se fait en fonction de l'importance patrimoniale des œuvres à restaurer et de l'effet multiplicateur des autres interventions.

- **Accentuer, dans l'organisation du travail, la participation, la mobilisation et la compétence du personnel ainsi que la sécurité des méthodes utilisées et la transparence des opérations**

  L'efficience recherchée ne peut être atteinte que grâce à un personnel motivé, impliqué, compétent et qui bénéficie de bonnes conditions de santé et de sécurité au travail.

- **Contribuer à l'atteinte de certains des objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique 2005-2008 du Ministère**

  Les spécialistes du Centre prêtent leur concours à l'inventaire du patrimoine québécois sur les lieux de culte, sur les biens culturels protégés et sur les collections muséales. Par ailleurs, la direction de l'institution sera mise à contribution dans l'implantation du Service de soutien aux institutions financières.

Afin de limiter les pertes admissibles, le coût des produits utilisés dans le cadre de la restauration est relié, dans le tarif exigé pour les services facturés. Par contre, les clients, y compris ceux qui ont accès aux services financés par le Ministère, sont appelés à assumer le coût de certains produits spécifiques, tels que matériaux inertes, canvas et toiles de doublage.

2.2 Les enjeux

2.2.1 Partage des services

Le Centre entend maintenir pour 2005-2006 l'objectif de partage établi depuis quelques années; ainsi, 70 % des tâches scientifiques et techniques des restaurateurs, dont les salaires sont financés par le Ministère, seront consacrées à la restauration et 30 % à la conservation préventive (expertise, information, sensibilisation et formation).

2.2.2 Les quotas

Le système des quotas, qui permet un partage équitable de services financés par le Ministère entre les musées d'État, les Archives nationales du Québec, les directions du Ministère et les institutions reconnues et subventionnées ou agréées, sera maintenu en 2005-2006.

Cette année encore, la répartition des quotas tient compte des heures à consacrer aux projets spéciaux qui profitent à l'ensemble de la clientèle. Ainsi, un total de 1 400 heures ont été réservées à la réalisation d'un guide à l'intention des artistes et des propriétaires d'œuvres d'art public, ainsi qu'au développement et à la bonification de la base de données *Préserv'Art*, pour laquelle le Centre s'est mérité, en mars 2005, le Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens. Ces projets spécifiques mettent à contribution les professionnels des diverses spécialités représentées au Centre et sont l'occasion d'un travail d'équipe créatif, rassembleur et très performant.

Compte tenu de l'impact des services-conseils en matière de conservation préventive dispensés aux organismes à but non lucratif et du peu d'investissement que requiert ce genre d'intervention, le Centre entend réserver encore cette année 9 % de ses ressources pour desservir ce type de clientèle.

Quotas	2003-2004 (heures)	2004-2005 (heures)	2005-2006 (heures)
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 600	2 200	2 300
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 100	1 250
Musée de la civilisation	2 200	2 000	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 200	2 400
Musées privés	4 200	4 200	4 400
OBNL	1 400	1 400	1 550
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	850	2 000	1 400
TOTAL	**16 000**	**16 200**	**16 600**

2.2.3 Choix des interventions

Le choix des interventions réalisées par le Centre dépend des priorités avancées par chacune des institutions qui bénéficient de quotas d'heures de service. Ainsi, les musées d'État, les Archives nationales du Québec et la Direction du patrimoine du Ministère établissent, à titre de responsables de la gestion des collections qui leur sont confiées, leurs priorités et déterminent l'utilisation de leurs quotas. Les institutions muséales reconnues et subventionnées disposent, pour leur part, d'un quota global, et c'est le Comité de conservation des biens mobiliers (CCBM) de la Commission des biens culturels qui fournit des avis sur la pertinence des interventions sollicitées. Pour leur part, les centres agréés d'archives privées bénéficient d'un quota utilisé principalement pour des expertises et de la formation.

L'établissement du plan de travail du Centre tient compte des avis du CCBM, des échéances établies par les clients et de la disponibilité des ressources des divers ateliers.

Afin de faciliter l'accès aux services pour les institutions subventionnées ou agréées, les interventions mineures de restauration nécessitant moins de 20 heures de travail, de même que toutes les demandes d'expertise, sont soustraites à l'avis du CCBM avant d'être intégrées, selon la disponibilité des ressources, au plan de travail du Centre. Le CCBM en est toutefois informé *a posteriori*.

Lorsque la disponibilité des ressources le permet, le Centre peut aussi donner accès à certains services de restauration financés par le Ministère à des organismes à but non lucratif, qui obtiennent un avis favorable du CCBM, en vue du sauvetage de biens de valeur exceptionnelle.

Enfin, les demandes d'expertise, de formation ou d'information, dont la durée est, la plupart du temps, limitée et qui visent souvent des groupes de personnes ou des collections entières, font l'objet de décisions internes du Centre en fonction de l'urgence et de l'importance de l'intervention à faire et de la disponibilité des ressources.

3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Les objectifs de production du Centre sont directement liés aux ressources qui lui sont accordées par le Ministère, à l'exception de ceux relatifs aux services facturés. En 2005-2006, le Centre continuera d'apporter sa contribution à la mise en valeur des collections muséales en restaurant des pièces majeures. Il agira comme partenaire du Ministère dans la poursuite des

inventaires du patrimoine québécois et en préparant des expertises dans le cadre de l'intégration de l'art à l'architecture.

3.1. Objectifs de production

3.1.1 Services financés par le Ministère

En 2005-2006, le Centre peut compter sur une équipe permanente de 20 personnes ; cette équipe est formée d'une directrice, d'une adjointe à la directrice, de 13 restaurateurs professionnels, d'un photographe, de trois employées de soutien administratif et d'un agent de sécurité principal. Chaque année, environ 10 employés occasionnels se joignent à l'équipe pour assurer les services facturés (voir l'organigramme à l'annexe 4).

Depuis 1989, ses sept ateliers spécialisés sont logés dans un édifice aménagé et équipé dans le respect des normes les plus strictes. Le Centre possède un véhicule automobile (2000). Son objectif de production pour 2005-2006 est de 16 600 heures en utilisant les effectifs financés par le Ministère.

Objectif de production			
	2003-2004 (heures)	2004-2005 (heures)	2005-2006 (heures)
Services financés par le Ministère	16 000	16 200	16 600

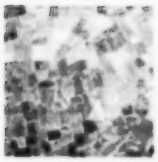
Le Centre dispose de crédits votés de l'ordre de 2 102,9 k$ et reçoit l'équivalent de 39,3 k$ nets de services provenant du Ministère. Ce dernier fournit pour 58,0 k$ de services d'aide en matière de services juridiques, de communications, de ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, alors qu'il reçoit pour 18,7 k$ de services de gardiennage pour la réserve et le laboratoire d'archéologie.

Budget de base			
	2003-2004 k$[1]	2004-2005 k$	2005-2006 k$
Traitements réguliers et occasionnels	1 402,5	1 369,4	1 341,5
Fonctionnement	147,9	156,4	148,6
Loyer SIQ	806,3	806,3	577,0
Capital	35,8	35,8	35,8
Crédits votés	2 392,5	2 367,9	2 102,9
Part de l'employeur	219,3	273,9	268,3[2]
Services MCC nets	32,0	41,8	39,3
Budget alloué	**2 643,8**	**2 683,6**	**2 410,5**

[1] k$ = milliers de $

[2] Ce montant n'apparaît pas au budget du Centre. La base de calcul est de 20 %.

3.1.2 Services facturés



Le Centre permet aux clientèles non desservies par le système de quotas de bénéficier de ses services spécialisés sur la base de coûts raisonnables. Il offre un tarif préférentiel aux organismes à but non lucratif, afin de leur permettre de remplir, à titre de partenaires du ministère de la Culture et des Communications, leur mandat de préservation et de mise en valeur du patrimoine.

La grille tarifaire est établie à partir du coût marginal en tenant compte des frais variables, à savoir les salaires, les avantages sociaux, les produits utilisés et le soutien administratif. Le Centre voit cependant à ne pas exercer de concurrence déloyale en fixant des tarifs comparables à ceux affichés par les restaurateurs privés.

Les tarifs sont de :

- 50 $/l'heure pour les organismes à but non lucratif (OBNL) privés ;
- 60 $/l'heure pour les organismes à but non lucratif (OBNL) publics ;
- 75 $/l'heure pour les entreprises privées et les individus.

Dans la catégorie des OBNL privés, on trouve notamment les organismes communautaires, les sociétés d'histoire, les fabriques de paroisse, les communautés religieuses, les musées privés et les centres d'archives privées. La catégorie OBNL publics comprend, entre autres, les municipalités, les maisons d'enseignement publiques, les ministères et les sociétés d'État. Enfin, les entreprises publiques et privées à but lucratif ainsi que les personnes à titre privé font partie de la catégorie entreprises privées et individus.

Sauf pour un avis ou une évaluation sommaire, tous les services, y compris les services d'expertise, requis par les individus et les organismes sont facturés. Ceux-ci sont effectués par du personnel surnuméraire, essentiellement occasionnel. Compte tenu des contrats déjà signés, de la disponibilité à l'embauche du personnel spécialisé, et des résultats des deux exercices précédents, le Centre s'est fixé un objectif de productionde 9 200 heures pour les services facturés en 2005-2006.

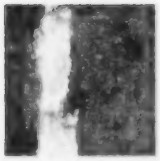
Objectif de production			
	2003-2004 (heures)	2004-2005 (heures)	2005-2006 (heures)
Services facturés	9 500	9 700	9 200

Enfin, la location d'espace au Centre demeure possible à un tarif horaire de 7 $ ou à un coût mensuel de 15 $ le mètre carré.

3.2 Facteurs de contingence

La réalisation des objectifs du Centre est tributaire d'un certain nombre de facteurs pouvant influencer la production d'une telle entreprise :

- les absences de personnel dont le remplacement est souvent impossible en raison de leur spécialité ou de la non-disponibilité des ressources financières ;
- la fluctuation de la demande ;
- la concentration de la demande dans certains ateliers dont les ressources sont limitées ;
- la difficulté d'évaluer toujours avec précision la durée du travail ;
- la disponibilité réduite des spécialistes, des matériaux, des espaces et des équipements spécialisés.

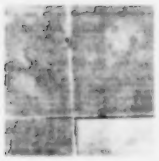


3.3 Performance et coût de revient

À la suite d'échanges et de réflexions menés avec les employés, l'objectif de répartition du temps de travail a été modifié afin de permettre un meilleur partage des tâches administratives au sein de chaque atelier. Depuis l'exercice 2003-2004, les restaurateurs permanents et occasionnels d'un an et plus sont appelés à consacrer 75 % de leur temps à des tâches scientifiques et techniques, alors que ce pourcentage se situe à 70 % pour les responsables d'atelier et à 85 % pour les employés occasionnels de moins d'un an (voir le point 4 au tableau comparatif de l'annexe 1). Cette répartition du temps de travail a permis à l'ensemble des professionnels d'apporter un concours plus efficace à l'achat de produits, à l'entretien des équipements, à l'accueil des visiteurs, à l'accueil de stagiaires, aux représentations institutionnelles et à la participation à des comités internes.

Coût de revient

Le travail de restauration et d'expertise en matière de conservation du patrimoine mobilier comporte une dimension subjective et aléatoire dont on doit nécessairement tenir compte au moment d'en évaluer la performance. D'autre part, le coût de revient est induit de deux cibles à atteindre : le nombre d'heures financées par le Ministère et le nombre d'heures facturées aux clients. Même s'il ne peut être considéré comme une cible fixe, ce coût de revient demeure un des indicateurs de performance dont les fluctuations pourront être prises en compte dans l'évaluation globale de la performance du Centre.



Le Plan d'action 2004-2005 établissait le coût de revient horaire à 165,65 $ pour les services financés par le Ministère, alors que le coût de revient global, y inclus les services facturés, était évalué à 123,31 $. En 2005-2006, le Centre prévoit que le coût de revient des services financés par le Ministère diminuera à 145,21 $ l'heure alors que le coût de revient global se situera à 111,10 $ l'heure.

L'importante diminution du coût de revient des services financés par le Ministère découle de deux facteurs conjugués : la baisse significative du loyer de l'édifice par la Société immobilière du Québec et l'augmentation des heures de production.

Par ailleurs, le coût de revient estimé pour les services facturés suit une courbe descendante depuis trois ans, principalement attribuable à un meilleur contrôle des dépenses de fonctionnement.

Coût de revient estimé			
Services fournis à la clientèle	**2003-2004 $/h**	**2004-2005 $/h**	**2005-2006 $/h**
Services financés par le Ministère	165,24	165,65	145,21
Services facturés (coût marginal)	54,74	52,58	49,57
Global	124,07	123,31	111,10

[1] Ce coût de revient ne prend en compte que les coûts de main-d'œuvre et de matériaux. Les frais de loyer et d'administration figurent uniquement dans le calcul du coût de revient des services financés par le Ministère.

3.4 Qualité des services

La méthode d'évaluation des services a été revue, à compter de l'exercice 2001-2002, de façon à mesurer de plus près la satisfaction des clients eu égard à la façon dont les services sont fournis. Le formulaire d'évaluation a été modifié et un critère relatif au respect des échéances a été ajouté. L'indicateur de qualité porte sur le taux de satisfaction dont l'objectif est fixé à 100 % depuis l'exercice 2003-2004. Toutefois, deux des critères mesurés dans le formulaire ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de satisfaction. Il s'agit de l'impact des interventions réalisées et de l'importance, au sein des collections, des œuvres et des objets traités par le Centre. Afin de maintenir le taux de réponse à un niveau satisfaisant (76,6 % en 2004-2005), une enveloppe affranchie accompagne le formulaire d'évaluation envoyé aux clients.

En 2005-2006, nous maintiendrons à 10 % l'écart acceptable entre la durée prévue et la durée réelle des travaux de restauration. Nous continuerons d'avoir recours à divers outils susceptibles d'améliorer l'estimation des

travaux à effectuer, dont l'utilisation d'un aide-mémoire et le partage des connaissances et des expériences entre les équipes et les individus. De plus, une modification au système d'information de gestion (SPECCCQ) permettra de connaître les risques de dépassement dès qu'une tranche de 30 % du travail aura été accomplie. Il sera alors possible d'établir, le cas échéant, une évaluation révisée de la durée prévue.

Enfin, à titre d'organisme public, le Centre se préoccupe au premier chef du point de vue de sa clientèle. C'est pourquoi, on veillera à ce que toute plainte soit acheminée à la direction et qu'elle ait fait l'objet d'une réponse au plus tard dix jours après sa réception.

3.5 Projets spécifiques liés à la gestion

3.5.1 Actualisation des orientations stratégiques

À la suite de l'étude réalisée par l'Observatoire de l'administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), cinq orientations stratégiques ont été documentées et feront l'objet d'échanges et de discussion avec l'ensemble des employés du Centre au cours de l'été 2005. Il en résultera le choix de nouveaux objectifs et indicateurs de performance, auxquels s'ajouteront des cibles annuelles dans la foulée de la préparation du plan d'action du prochain exercice financier. Une fois acceptées par l'ensemble de l'organisation, les nouvelles orientations stratégiques seront présentées à la sous-ministre et à la ministre en vue de modifier la Convention de performance et d'imputabilité signée en 2002.

3.5.2 Gestion des ressources humaines

Pour une troisième année consécutive, les employés bénéficieront au sein de différents ateliers du soutien professionnel d'ergonomes de l'Association paritaire en santé et sécurité – section administration publique (APSSAP), afin d'apporter les correctifs qui s'imposent en matière de posture au cours des travaux de restauration, ainsi que dans le travail clérical et bureautique. Des séances d'information et de sensibilisation sur les troubles musculo-squelettiques seront dispensées à tout le personnel, en recourant à des outils didactiques préparés par l'APSSAP et la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST). La direction de l'institution verra aussi à amorcer une réflexion et à mener des actions, le cas échéant, avec l'ensemble des employés dans le cadre de l'application de la nouvelle politique ministérielle de qualité de vie au travail.

Plusieurs des professionnels du Centre participeront à des activités de formation et de perfectionnement à l'extérieur du Québec au cours de l'année, particulièrement à la réunion triannuelle de l'ICOM-CC (Comité international des musées – section conservation) et au congrès annuel de l'Association canadienne de conservation et de restauration des biens culturels (ACCR). Certains en profiteront pour faire connaître des réalisations du Centre de conservation du Québec, telles que la restauration de la Maison Villeneuve conservée au Musée de la Pulperie à Saguenay.

3.5.3 Activités de communication

Un coffret promotionnel a été réalisé au cours de l'année 2004-2005, dans le but de faire connaître les services du Centre à de nouveaux groupes de clients ciblés. Une autre campagne de promotion, concernant cette fois la base de données Préserv'Art, a aussi été lancée et se poursuivra en 2005-2006. Elle vise à faire connaître ce projet d'envergure, tant sur la scène nationale qu'internationale, en soulignant, entre autres, le prestigieux Prix d'excellence 2004-2005, catégorie conservation, décerné au Centre en mars 2005, par l'Association des musées canadiens (AMC).

La nouvelle version du site Web lancée en 2003 continuera d'évoluer par l'ajout d'informations et le développement de nouvelles rubriques. L'accent sera mis sur la traduction en langue anglaise d'une partie du site, afin de faire connaître la notoriété du Centre à l'échelle internationale.

Le Centre participera, comme à chaque année, aux Journées de la culture en tenant une journée portes ouvertes en septembre. Cette année, l'activité aura lieu le vendredi afin de permettre à une nouvelle clientèle (étudiants, membres d'une société d'histoire, regroupements d'artistes, etc.) de rencontrer les restaurateurs et de visiter les installations du Centre une journée de semaine.

3.5.4 Technologies de l'information

Un problème de taille devra être résolu en cours d'exercice : celui du passage à la technologie numérique en ce qui concerne les prises de vues photographiques des objets et des œuvres d'art avant et après restauration. En raison du retrait graduel du marché des matériaux, des produits et des services liés à la méthode analogique de création des images, il devient impérieux de planifier le changement de technologie et de support. Dans l'immédiat, il faut trouver une solution temporaire au manque d'espace électronique engendré par la prolifération d'images numériques, mais il faudra bientôt en arriver à une approche de gestion intégrée de la numérisation des images.

3.6 Projets spécifiques liés aux travaux scientifiques

3.6.1 Publications

La réalisation d'un guide pour la conception et l'entretien des œuvres d'art public commencera cette année. Le groupe de travail assigné à ce projet a déjà été formé et deux rencontres de travail sont prévues au cours de l'été. Ce guide s'adressera aussi bien aux artistes et aux membres d'un comité de sélection d'un projet, qu'aux propriétaires et aux responsables d'œuvres d'art public. L'édition de la publication se fera en collaboration avec le Service de l'intégration des arts à l'architecture du Ministère, et renfermera les conseils et les consignes propres à assurer la pérennité des œuvres d'art public, lesquelles se trouvent souvent exposées à l'extérieur, soumises aux intempéries et aux changements brusques des températures.

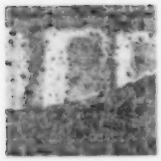
L'année 2005-2006 marquera également la réalisation d'une publication sur la restauration des céramiques archéologiques. L'objectif de cette publication vise à faire le bilan de 25 années d'intervention en ce domaine. Ce projet, piloté par le responsable de l'atelier d'archéologie-ethnologie, se fera en collaboration avec d'autres restaurateurs du Centre ainsi qu'avec des chercheurs de différents milieux spécialisés en restauration de céramiques.

La base de données sur les produits et les équipements utilisés en conservation préventive, qui a fait son entrée sur le site Web du Centre de conservation du Québec en juillet 2004, continuera d'évoluer sur une base régulière par l'ajout de nouvelles informations, et ce, pour le plus grand bénéfice de sa clientèle et pour son rayonnement international.

3.6.2 Formation dispensée

En partenariat avec l'Institut canadien de conservation, le Centre verra à donner en 2005-2006 deux ateliers conjoints de formation aux membres de la Société des musées québécois (SMQ), l'un sur l'emballage et le transport des objets et l'autre, sur la conservation des œuvres sur papier. Cette association avec l'institution fédérale a permis de mieux répondre aux besoins de formation continue exprimés par les praticiens de la muséologie au Québec. D'autres sessions de formation seront dispensées par les professionnels du Centre, à la suite de demandes particulières en provenance d'institutions muséales membres de la SMQ.

Par ailleurs, un projet de formation universitaire en conservation préventive verra le jour en 2006, à la demande du département d'histoire de l'Université Laval. Le Centre verra à soumettre à l'automne 2005 un syllabus pour un cours de 45 heures qui visera à sensibiliser à la conservation préventive des objets, des artefacts et des œuvres d'art, les étudiants inscrits aux baccalauréats et aux diplômes en muséologie, en ethnologie, en archéologie, en histoire et en histoire de l'art. Peut-être verrons-nous là l'aboutissement d'un souhait moult fois exprimé par les professionnels de la restauration.



ANNEXES

ANNEXE 1

Indicateurs de performance 2005-2006

1. Quotas	2003-2004 (heures)	2004-2005 (heures)	2005-2006 (heures)
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 600	2 200	2 300
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 100	1 250
Musée de la civilisation	2 200	2 000	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 200	2 400
Musées privés	4 200	4 200	4 400
OBNL	1 400	1 400	1 550
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	850	2 000	1 400
TOTAL	16 000	16 200	16 600
2. Services fournis à la clientèle	**(en heures)**	**(en heures)**	**(en heures)**
Services financés par le Ministère	16 000	16 000	16 600
Services facturés	9 500	9 700	9 200
TOTAL	25 500	25 700	25 800
3. Coût de revient horaire des services fournis à la clientèle	**($/h)**	**($/h)**	**($/h)**
Services financés par le Ministère	165,24	165,65	145,21
Services facturés (coût marginal)	54,74	52,58	42,57
Coût de revient global	124,07	123,31	111,10
4. Temps comptabilisable consacré à des tâches techniques et scientifiques			
Responsables d'atelier	70 %	70 %	70 %
Restaurateurs permanents	75 %	75 %	75 %
Restaurateurs occasionnels d'un an et plus	75 %	75 %	75 %
Employés occasionnels de moins d'un an	85 %	85 %	85 %

ANNEXE 2

Indicateurs de qualité de service

1.	Exactitude des évaluations Marge d'erreur acceptable	10 %
2.	Enquête sur la satisfaction des clients Taux de satisfaction	100 %
3.	Gestion des plaintes Délai de réponse	10 jours

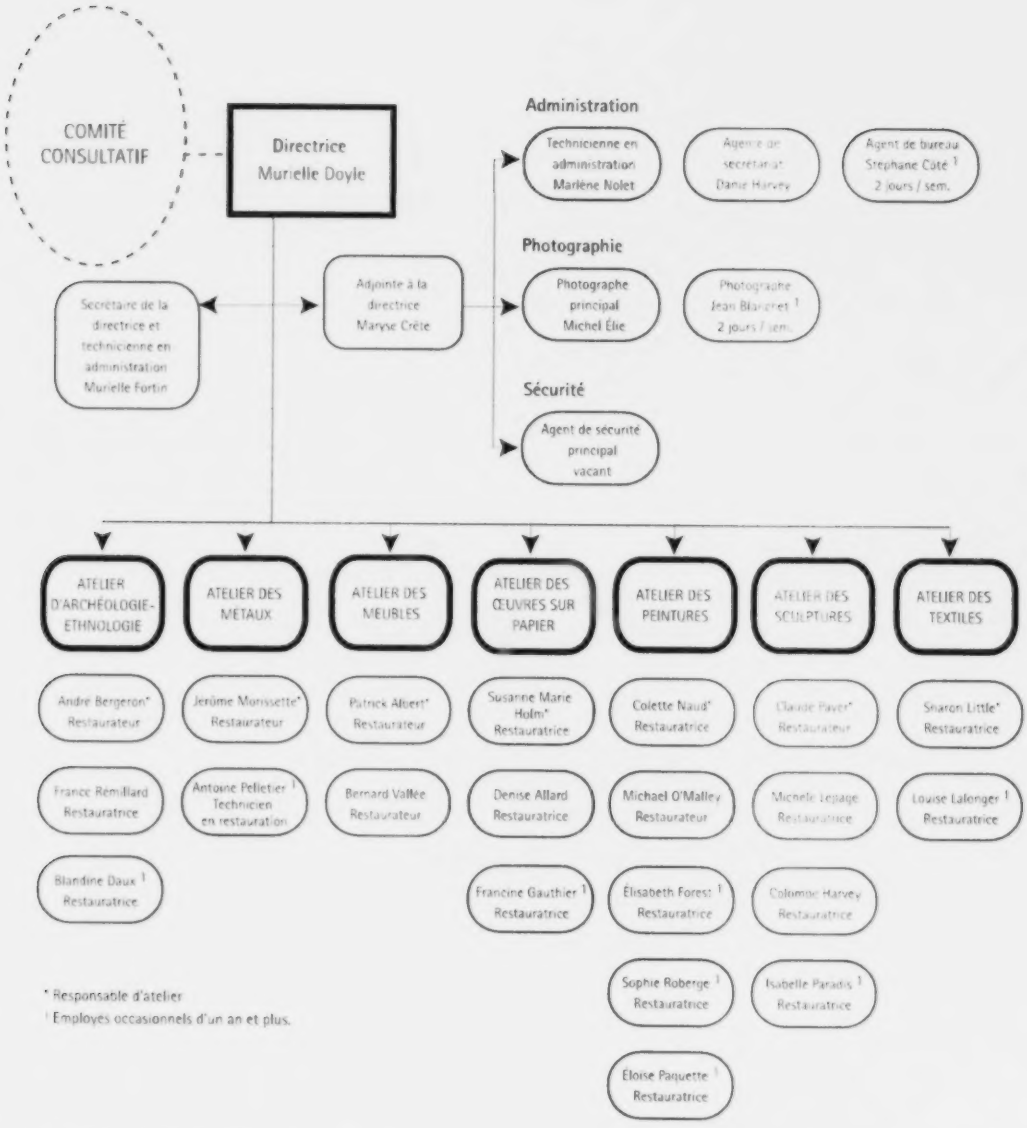
ANNEXE 3

CCQ - Répartition des quotas 2005-2006

CCQ - Répartitions des quotas 2005-2006																
	Archéo-ethno		Métaux		Meubles		Œuvres sur papier		Peintures		Sculptures		Textiles		TOTAL	
	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006
Archives nationales du Québec	0	0	0	50	0	0	650	600	0	0	0	0	0	0	650	650
Centres agréés d'archives privées	0	0	0	0	0	0	450	450	0	0	0	0	0	0	450	450
Directions du MCC	1 500	1 500	200	300	100	100	50	50	100	100	200	200	50	50	2200	2 300
Musée d'art contemporain de Montréal	0	0	0	0	0	100	400	400	500	500	200	250	0	0	1 100	1250
Musée de la civilisation	300	450	300	150	400	500	250	300	250	250	150	200	350	350	2 000	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	0	0	50	100	50	100	500	550	800	900	600	700	200	50	2 200	2 400
Musées privés	350	550	100	100	1 100	800	450	500	400	450	1 000	1 000	800	800	4 200	4 400
OBNL	200	200	200	200	150	150	200	200	250	300	250	350	150	150	1 400	1 550
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	155	175	85	120	125	30	200	125	385	75	800	800	150	75	2 000	1 400
TOTAL	2 505	2 875	935	1 020	1 925	1 880	3 150	3 175	2 685	2 575	3 300	3 500	1 700	1 575	16 200	16 600

ANNEXE 4

Organigramme du Centre de conservation du Québec



* Responsable d'atelier
† Employés occasionnels d'un an et plus.

NOTE : Tous les ateliers reçoivent, pour de courtes périodes, des employés occasionnels et des stagiaires qui ne sont pas représentés dans l'organigramme.

Centre
de conservation
Québec